Par Barka Bouzaga – France Active

Préparer sa stratégie financière

Pour ne pas subir les aléas des financeurs, l'association doit définir une stratégie financière. Celle-ci doit être au service du projet associatif et en lien avec la situation de l'association.

Le préalable à toute stratégie financière est une stratégie économique solide inscrite dans la durée (on n'entend pas ici économique en termes de vente mais en termes d'équilibre du budget d'exploitation de l'association). Pour la construire il faut suivre les étapes suivantes.

Étape 1- le diagnostic économique

Il conviendra d'abord de porter un diagnostic économique de l'existant. Le modèle économique est-il :
• Déséquilibré ? c'est-à-dire qu'il génère des pertes chroniques,
• Instable ? l'association connaît une alternance de pertes et bénéfices,
• À l'équilibre ?
• Excédentaire ?
Ce diagnostic ne se résume pas à une analyse froide et comptable, il interroge les partenariats (sont-ils pérennes ? la participation des financeurs couvre-t-elle les coûts ?), l'organisation (les moyens humains et les outils sont-ils en adéquation avec les contraintes de l'activité) ainsi que la gestion (possède-t-on les outils permettant de mesurer l'activité ? de la restituer aux financeurs…)

Étape 2 - la stratégie économique

Cette première analyse amènera à bâtir des scénarios que l'on peut schématiser comme suit :

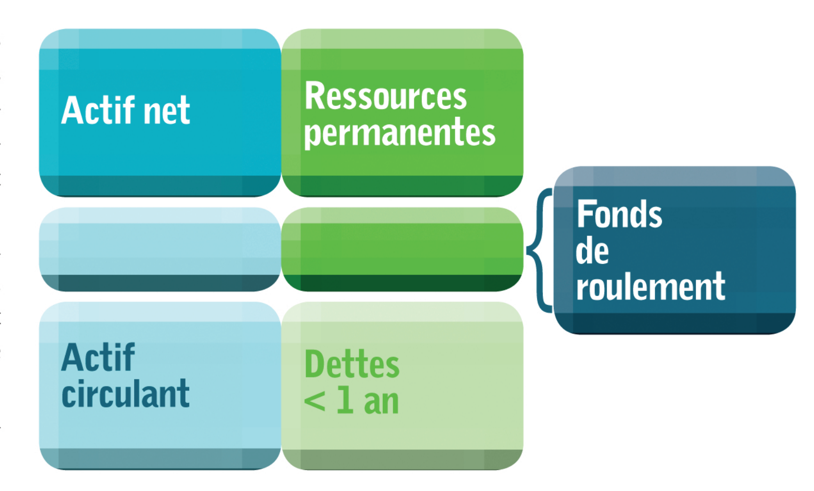
Situation économique	Hypothèse de stratégie économique	Implications / vigilance
Modèle déséquilibré	restructuration	Implication de la gouvernance Maîtrise des charges, parfois au détriment des salariés…
Modèle instable	consolidation	Pérennisation des partenariats Développement de nouvelles recettes d'activité
Modèle équilibré	développement	Un changement d'échelle nécessaire qui peut déstabiliser les relations équipes/gouvernance/bénévoles
Modèle excédentaire	redéploiement	Dans quels nouveaux projets affecter les excédents tout en restant en cohérence avec le projet associatif ?

Ces scénarios doivent être nécessairement confrontés au projet associatif. Par exemple, une stratégie de restructuration ne peut se faire au détriment des usagers ou une stratégie de développement ne doit pas faire l'impasse de l'engagement bénévole. Ils doivent également être partagés par les principaux financeurs. L'élaboration de la stratégie économique est donc une démarche itérative. Une fois arrêtée, elle devra se décliner en plan d'action et traduite en prévisionnels d'exploitation.

Étape 3 - la stratégie financière

La stratégie financière ne peut se bâtir sur des sables mouvants… Au préalable, l'association devra analyser sa situation financière actuelle, à savoir les équilibres ou déséquilibres financiers liés :

• **Au cycle d'investissement** : les besoins durables (immobilisations incorporelles, corporelles et financières) sont-ils financés par des ressources durables (fonds associatifs et dettes à moyen/long termes) ?
Si oui, cela veut dire que l'association dégage un fonds de roulement (Fig. 1), il faudra s'assurer qu'il est suffisant pour couvrir les besoins de trésorerie courants.
Si non, l'association doit consolider son fonds de roulement.



• **Au cycle d'exploitation :** le financement de l'actif circulant (stocks, en cours de production et créances) par le fonds de roulement ou des dettes d'exploitations raisonnées est-il suffisant ? Si ce n'est pas le cas, l'association doit trouver des ressources pour financer son besoin en fonds de roulement.
En fonction de la nature de la stratégie économique, la stratégie financière différera (voir tableau ci-dessous). Dans tous les cas de figure, cette stratégie s'anticipe : les financeurs n'aiment pas être mis devant le fait accompli ! Elle devra être participative car une action coordonnée avec les différentes parties prenantes est un gage de transparence et de réussite du projet : les financeurs ne soupçonneront pas l'association de « faire financer » plusieurs fois le même besoin et ne se renverront pas la balle pas les uns vers les autres !

Stratégie économique	Hypothèses de stratégie financière	Quelles actions ?
Restructuration	Moratoires sur les dettes d'exploitation, Restructuration de l'endettement court terme Puis consolidation des fonds propres	Réelle nécessité de travailler le modèle économique. L'effort de l'association porte essentiellement sur la recherche de ressources en fonctionnement et résorption des problèmes de trésorerie
Consolidation	Restructuration de l'endettement court terme Consolidation des fonds propres	Impliquer la/les banques Rechercher des solutions d'apport en fonds propres ou quasi-fonds propres
Développement	Financement des investissements et de la croissance du besoin en fonds de roulement	Ne pas autofinancer les investissements en recourant aux subventions et aux prêts bancaires ou en quasi-fonds propres.
Redéploiement	Financement des phases d'études et de recherches Puis financement des investissements et de la croissance du besoin en fonds de roulement	Recourir aux programmes d'émergence de projet pour financer les temps « immatériels » Adopter une stratégie de développement